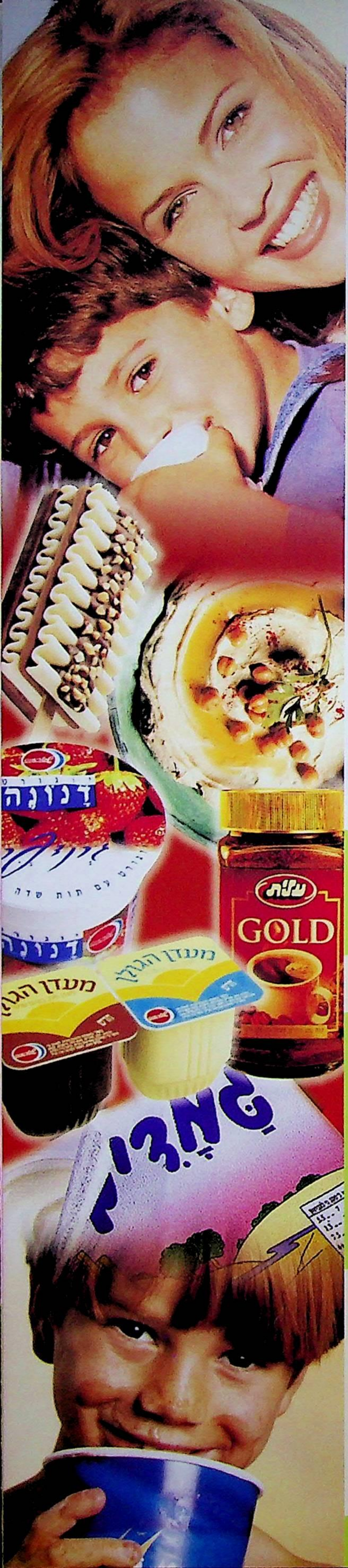


קונצרן שטראוס נכנס לעידן שנות ה-2000 עם מערכת ארגונית כוללת

SAP R/3 על שרתי קומפאק תחת חלונות NT

קונצרן שטראוס הינו אחד מתאגידי המזון הגדולים בישראל, עם מחזור מכירות של מעל 300 מיליון דולר בשנת 1996.

בתקופה האחרונה עובר הענף שינויים מבניים עם הגדלת התחרותיות וכניסתם של ענקים בינלאומיים לתחום. לכן מתייחס הקונצרן למערכות מידע ככלי אסטרטגי להשגת יתרון תחרותי בשוק. כאשר החליט קונצרן שטראוס להקים מערכת מיחשוב ארגונית מודרנית שתצעיד אותו אל שנת ה-2000, עמד אגף מערכות המידע של הקונצרן בפני אתגר ענקי. הבחירה נפלה על תוכנת SAP R/3 כמערכת לתכנון וניהול המשאבים הארגוניים (ERP). המערכת תפעל בתצורת שרת/לקוח המבוססת על שרתי Compaq ProLiant של חברת המחשבים קומפאק, תחת מערכת הפעלה חלונות NT של מיקרוסופט.

מי שהוביל את המהלך הוא מר פיני קמרי, מנהל מערכות מידע וחבר הנהלת קונצרן שטראוס. פיני קמרי ואנשי צוותו המקצועיים והנלהבים הרימו את הכפפה ולקחו על עצמם את האתגר הגדול. המהלך מתבצע בנחישות ובמהירות המציבה את קונצרן שטראוס כמועמד לשיא העולמי במהירות היישום ותפעול SAP R/3, תוך ניצול היתרונות הברורים שמקנה סביבת קומפאק.

שטראוס בפריסה ארצית

שטראוס, שהוקמה ב-1936 כמחלבה קטנה, הינה היום תשלובת המזון השניה בגודלה בישראל ואחת החברות הפרטיות הגדולות ביותר בארץ.

שטראוס היא היצרן הגדול בארץ של יוגורט, מעדני חלב, גבינות וגלידות, ופעילותה התרחבה בשנים האחרונות גם למוצרי פסטה וסלטים.

- שלושה אתרי ייצור: מחלבה -נהריה, גלידות -עכו, סלטים -כרמיאל.
- מחלבה מודרנית חדישה תוקם בקרוב - צומת אחיהוד.
- ארבעה אתרי הפצה: פתח-תקוה, חיפה, באר-שבע, ירושלים.
- שני משרדי מטה הנהלה: נהריה, פתח-תקוה.
- בסך הכל יש 600 משתמשים במערכות המיחשוב של שטראוס.

הקטליזטור להקמת מערכת SAP R/3 בשטראוס היה אתגר שנת 2000 וכל הכרוך בכך מבחינה מיחשובית כדי לשמור על תפקודיות קיימת. בנוסף רצתה שטראוס לחזק את המערכת הפיננסית שלה, שלא התפתחה כמו מערכות ה- MRP וההפצה, ולא איפשרה בקרה פיננסית ברמה הנדרשת. היה ברור שיש צורך במערכת אינטגרטיבית שתאפשר בקרה פיננסית ותפעולית של פעילות שטראוס.

פיני קמרי וצוות מערכות המידע של שטראוס התחילו בחשיבה בנושא בתחילת 1996, ולאחר מספר חודשים הבינו שהפתרון הוא מערכת ERP - תכנון וניהול משאבים ארגוניים. ב- 1996 גם נבנתה בשטראוס אסטרטגיית מערכות מידע אשר טיפלה בנושאים של ארכיטקטורה, מבנה ארגוני, רמת שירות, שביעות רצון ממערכות, וחוסרים במערכות הקיימות.

מסקנה מרכזית בתהליך זה היתה שהתפקיד של מערכות מידע הוא לתמוך ביתרון תחרותי, נושא ההופך בשנים האחרונות לבולט בכל תחומי המשק ובמיוחד בתחום המזון עם התגברות הגלובליזציה וכניסתם של ענקים בינלאומיים לשוק, חלקם כמתחרים וחלקם כשותפים כדוגמת דנונה ויוניליבר.

ב- 1 בינואר 97 הוחלט בשטראוס להחליף את מערכות פיננסים והבקרה.

הצוות שבחן זאת הגיע למסקנה שלשדרוג רציני צריך ERP - פתרון מקיף מקצה לקצה שייתן את המענה הנכון בהקשר האסטרטגי לבעיות איתן התמודד הקונצרן:

שנת 2000: המסקנה היתה כי טוב יותר לבחור בפתרון של שדרוג תוכנה מאשר תהליך טכני מסובך של התאמה לשנת 2000. תהליך הסבה היה משתק את אגף מערכות המידע למשך השנתיים הבאות, מונע פיתוח בתקופה ארוכה זאת וגורם לדריכה במקום; לא רק בגלל פעילות ההסבה, כי אם גם בגלל כמות המבחנים האדירה הנדרשת אחרי ההסבה והשיתוק שייגרם למערכת בשל כך.

מערכת עיבוד תנועות: במערכת הקיימת לעיבוד טרנזקציות נתגלו חוסרים שניתן לפותרם ע"י השקעות נוספות בפיתוח או ע"י בחירת חבילת מדף. האפשרות השניה נראתה קוסמת יותר, מכיוון שהיא מאפשרת להפנות את משאבי הפיתוח ליישומים שיתנו לשטראוס יתרון תחרותי.

ממשקים ואינטגרציה: בחירת מערכת המבוססת על חבילת מדף פותרת באופן ישיר את בעיית האינטגרציה בין מודולים ויישומים שונים, ושמה דגש נוסף על היתרון התחרותי שמקנה המערכת כולה.

החדשנות בגישה של שטראוס היא בציפיה שמערכת ERP תקנה לארגון יתרון תחרותי בשוק. בהקשר זה מציין פיני קמרי: "יש ארגונים שחושבים שמערכת ERP פוטרת אותם מהמשך פיתוחי תוכנה. אנו לא מאמינים בכך, אלא חושבים שעם מערכת ERP קל ביותר להשלים פערים כמו אלה שהיו לשטראוס באינטגרציה בין המערכות הפיננסיות למערכות התפעוליות. שטראוס תוכל להפנות משאבים לפיתוח מערכות שמאפשרות להגיב לדרישות השוק עם פיתוח מהיר של מוצרים טובים יותר, ולהביא לשוק מוצרים טריים יותר".

עם קבלת ההחלטה נבחנו מספר מערכות בשוק, ביניהן SAP, שהיא אחד הסטנדרטים עבור יוניליבר, השותפה בשטראוס. אנשי מערכות המידע זיהו ב-SAP את הפונקציונליות הנדרשת ואת העובדה כי החבילה בשלה לתפעול בארץ.

בנוסף לכך, ל-SAP יש הוכחות רבות להצלחות בתעשיה תהליכית בעולם, עם דגש על יצרני מזון, מה שמוכיח עצמו ביישום.

SAP R/3 בשטראוס

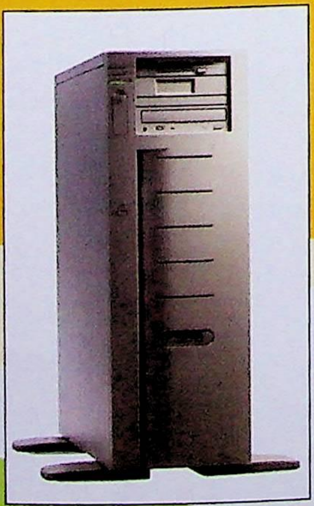
עם הבחירה ב- SAP R/3 הוקמה בשטראוס ועדת היגוי המורכבת ממספר חברי הנהלה (גלידות ומחלבה) ומנהל מערכות המידע, פיני קמרי שהינו, כאמור, גם חבר הנהלת הקונצרן, מה שמראה על החשיבות האסטרטגית ששטראוס רואה במערכות מידע. פיני מוביל גם את מינהלת הפרוייקט בה יש מספר קבוצות עבודה: קבוצה ליישום FI ו- CO, קבוצה ליישום MM, קבוצה ליישום PP, קבוצה ליישום SD, קבוצה לכל בסיס התשתיות וההתקנות, וקבוצה לממשקים. בסך הכל מעורבים בשטראוס בפעילויות השונות של הפרוייקט 10 אנשי מערכות מידע ו- 20 משתמשים, חלקם במשרה מלאה, מה שמבטיח התאמת המערכת לצרכים וקידום הפרוייקט. "אנשי מערכות מידע לבדם לא יכולים להכניס SAP לארגון", אומר פיני קמרי. "השילוב של משתמשים ואנשי תהליך יחד עם אנשי מערכות מידע, הוא הגורם העיקרי להצלחת הפרוייקט. יש כאן מידה רבה של מעורבות ומחוייבות".

כשבוחנים על ציר הזמן את התקדמות פרוייקט SAP R/3 בשטראוס, מגיעים למסקנה שמדובר כאן כנראה בשיא עולמי במהירות היישום של SAP: ההחלטה על מערכת ERP התקבלה בחודש מרץ 97, SAP נבחר ביוני, כשמיד אחר כך נבחרו מחשבי Compaq, ובסוף יוני החלה התקנת SAP על שרתי קומפאק. ביולי החלו בפיתוח ב- SAP R/3, כשבאוקטובר כבר היתה הפלטפורמה מוכנה ל- Production. ב- 1 בינואר 1998 ייכנסו מודולי FI, CO, MM ל- Production. עד אוקטובר 98 צפויים להצטרף מודולים נוספים (PP,SD) ובכך תושלם כל המערכת המתוכננת. "האתגר הגדול שלנו הוא הטמעת מודול ה- SD (מכירות והפצה). אנחנו גוף שיווק, וזה המודול עתיר התנועות ביותר, שייצור גם את הנפחים הגדולים ביותר למסד הנתונים אורקל 7.3, שיגיע לנפח כולל של למעלה מ- 200GB. קליטה כה מהירה של SAP R/3 אינה תהליך קל. העובדה שבשטראוס יש מומחי אורקל ברמה כה גבוהה, עוזרת לקליטת המערכת, כי מסד נתונים הוא נקודה קריטית במערכת", אומר פיני קמרי, המציין כי SAP נכנס כך כך מהר לשטראוס הודות למספר סיבות מרכזיות:

* מחוייבות ההנהלה - כולל מחוייבות אישית של נשיא הקונצרן והמנכ"ל.
* אנשים טובים מאוד בתוך הפרוייקט - אנשי מערכות מידע מקצועיים ומשתמשים מעולים ומסורים.
* נסיון ורצון של כל השותפים העסקיים בפרוייקט.

מודולים במערכת SAP R/3 בשימוש שטראוס

- פיננסים - FI
- בקרה - CO
- ניהול חומרים - MM
- תכנון יצור - PP
- מכירות והפצה - SD
- תחזוקת מפעל - PM
- משאבי אנוש - HR



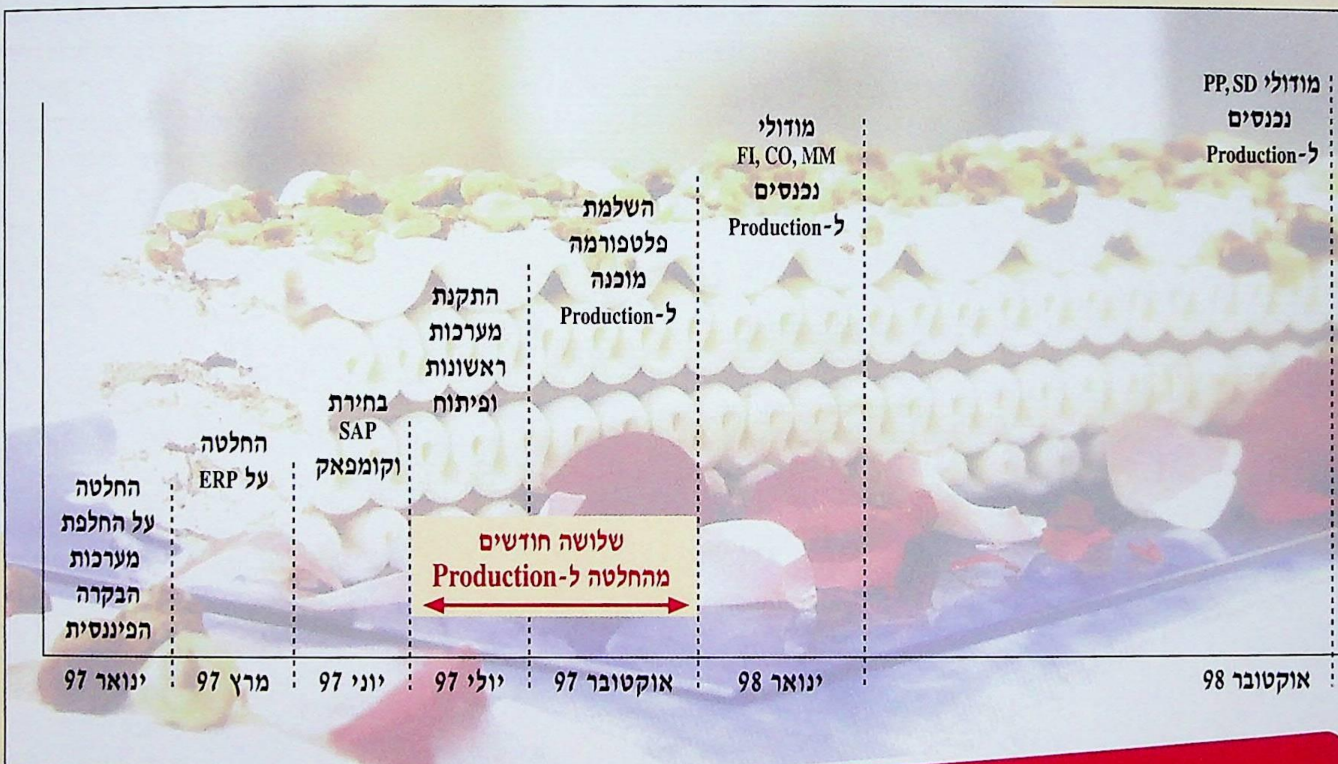
Compaq ProLiant 5000

15 שרתי NT מדגם זה כבר הותקנו בשטראוס לפני פרוייקט ה-ERP

יתרון תחרותי

נראה כי היתרון התחרותי הוא הערך המוסף הגבוה ביותר של מערכת SAP R/3 בשטראוס: "עם המערכת נוכל לתת יותר ערך עבור כסף, כי נדע טוב יותר מהן העלויות שלנו והיכן לשפר. אחת הדרכים הטובות ביותר להיות מוביל בעלויות היא להיות מסוגל לחשב עלויות אמיתיות ולערוך ניתוחי רווחיות, ואת זה תקנה לנו מערכת ה- SAP R/3", אומר פיני קמרי. "המערכת גם תאפשר לנו לשפר איכות מוצרים, ואנו נשתפר בשירות ללקוחות - בתוך הארגון ומחוצה לו. אנו נשפר את איכות הביקורים אצל לקוחות ואת השירות שמחלקות בארגון נותנות אחת לשניה, בזכות האינטגרציה והקישוריות. אפילו השירות לספקים ישתפר עם מערכת ה- ERP, וזה חשוב לנו כמי שרואים ספקים וארגון כמערכת אחת, ואנו נהפוך ללקוח טוב יותר עבורם. ישתפר ניתוח המידע וממנו גם יכולת הניהול, מפני שבארגון יתווכחו פחות על איכות הנתונים ויותר ידברו על המסקנות שיש להסיק מהם. בסך הכל תהיה תרומה גדולה למהירות התגובה שלנו - לשוק, לדרישות פנים, לדרישות חוץ ולשינויים".

יחודיים ברמה עולמית:
שטראוס שוברת את שיא מהירות התקנה ויישום מערכת SAP



יתרונות מערכת SAP R/3 על שרתי קומפאק בשטראוס:

- יצירת יתרון תחרותי לארגון
- חומרה ותוכנה סטנדרטיים
- שימוש פשוט למנהלי מערכת ומשתמשי קצה
- הפחתת מספר ממשקים מורכבים
- הפחתת עלויות עיבוד נתונים
- תהליכים עסקיים משולבים



"מדובר כאן בשינוי ארגוני סוחף בכל הרמות, החל מתהליך קבלת ההחלטות וסגנון הניהול, וכלה באופן שבו המשתמשים ניגשים למערכות"

פיני קמרי, שטראוס

> **כשמדובר בקומפאק מדובר במחשבים גדולים באמת ולא סתם ב- PC**
>
> פיני קמרי, שטראוס



Compaq ProLiant 6000

סקירת הפתרון

תחום:	**תעשיית המזון**
חומרה:	**שרת Compaq ProLiant 5000** **1x CPU, PP-200MHz, 512K cache** **1GB Ram** **72 GB Hard Drive** **DLT Drive** **שני שרתי Compaq ProLiant 6500-R** **2x CPU, PP-200MHz, 512K cache** **1GB Ram** **118 GB Hard Drive** **DLT Drive**
פתרונות תוכנה:	**SAP R/3, מסד נתונים אורקל 7.3, מערכת הפעלה Microsoft Windows NT 4.0**
יתרונות:	**חומרה ותוכנה סטנדרטיים** **שימוש פשוט למנהלי מערכת ומשתמשי קצה** **הפחתת מספר ממשקים מורכבים** **הפחתת עלויות עיבוד נתונים** **תהליכים עסקיים משולבים** **הפחתת תחזוקת נתונים למשתמשי קצה**

השותפים לפרוייקט המיחשוב בשטראוס:

SAP

חברת SAP היא היצרן המוביל בעולם של יישומים עסקיים סטנדרטיים. עם הכנסות של 2.2 מיליארד דולר בתשעה החודשים הראשונים של 1997, החברה מדורגת כמסי 1 בשוק תוכנות שרת/לקוח עסקיות לפי IDC. מערכת R/3 היא פתרון עסקי אינטגרטיבי עבור ארכיטקטורת שרת/לקוח ,המכסה את כל הפונקציות העסקיות, החל מלוגיסטיקה, הנהח"ש ובקרה ועד משאבי אנוש. R/3 מבוססת על ארכיטקטורת מערכת פתוחה ומאז אפריל 1994 היא רצה תחת שרת חלונות NT של מיקרוסופט.

Microsoft

מיקרוסופט, שהוקמה ב- 1975, היא חברת התוכנה הגדולה בעולם ומובילה בתוכנה ל- PC עם מגוון רחב של מוצרים ושירותים למשתמשים עסקיים ופרטיים. אסטרטגיה מרכזית של החברה היא מיקוד בפתרונות אופטימליים למיחשוב כלל-ארגוני, החל משרת חלונות NT שלה, המהווה את הבסיס לסביבת שרת/לקוח, ועד קו מוצרי Backoffice שלה.

COMPAQ

קומפאק, שהוקמה ב- 1982, היא חברת המחשבים הרביעית בגודלה והיצרן הגדול ביותר בעולם של שרתים סטנדרטיים ומחשבים אישיים. עם מכירות עולמיות של 20 מיליארד דולר ב- 1996, קומפאק מפתחת ומשווקת חומרה, תוכנה, פתרונות ושירותים, כולל פתרונות מיחשוב ארגוני מובילים, פתרונות אל-כשל עסקיים קריטיים, שרתים, מוצרי רישות, מחשבים שולחניים ומחשבים ניידים.

תים מחשבים

תים מחשבים, מקבוצות המיחשוב הגדולות בארץ, הינה חברה ציבורית הנסחרת בבורסה הישראלית מזה למעלה מעשר שנים. בקבוצה למעלה מ- 540 עובדים, ומחזור המכירות שלה בשנת 96' הסתכם בכ- 80 מיליון דולר. חברת תים מחשבים, הפעילה בכל מגזרי המשק הישראלי (הן בסקטור הציבורי/בטחוני והן בסקטור הפרטי) ובכל תחומי המיחשוב (מערכות מחשבים, תוכנה ותמיכה), מתמחה במתן פתרונות מקיפים ללקוחותיה.